

DAN OLSEN

METODA

LEAN  
PRODUCT

JAK BYĆ INNOWACYJNYM  
DZIEKI WYKORZYSTANIU  
MINIMALNEJ KONIECZNEJ  
FUNKCJONALNOŚCI  
I INFORMACJI ZWROTNEJ  
OD KLIENTÓW

Tytuł oryginału: The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski

ISBN: 978-83-283-3690-2

Copyright © 2015 by Dan Olsen

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc

Translation copyright © 2018 by Helion SA

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without either the prior written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/melepr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onypress@onypress.pl](mailto:onypress@onypress.pl)

WWW: <http://onypress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

## Spis treści

<b>Wprowadzenie: Skąd się biorą nieudane produkty i kiedy metoda Lean wchodzi do gry</b>	<b>17</b>
--	-----------

### **Część I. Podstawowe zagadnienia**

<b>Rozdział 1. Dopasowanie produktu do rynku w ramach metody Lean Product</b>	<b>27</b>
Czym jest dopasowanie produkt – rynek?	27
Piramida dopasowania produkt – rynek	28
Quicken: z 47. miejsca na podium	32
Metoda Lean Product	33
<b>Rozdział 2. Przestrzenie problemów i rozwiązań</b>	<b>37</b>
Kosmiczny długopis	37
Problem definiuje rynek	39
Co i jak	40
Rozwój produktu od zewnątrz	40
Czy warto słuchać klientów?	41
Historia dwóch funkcji	42
Wykorzystanie przestrzeni rozwiązań do znalezienia przestrzeni problemów	44

## Część II. Metoda Lean Product

<b>Rozdział 3. Wskaż odbiorcę docelowego (krok 1.)</b>	<b>49</b>
Poszukiwanie klientów	49
Segmentacja rynku docelowego	50
Użytkownicy a nabywcy	52
Cykl przyjmowania nowych technologii	53
Persony	54
<b>Rozdział 4. Zidentyfikuj zaniedbane potrzeby odbiorców (krok 2.)</b>	<b>61</b>
Potrzeby odbiorcy	61
Przykład potrzeby klienta: TurboTax	62
Odkrywanie klienta	64
Drabiny korzyści	66
Hierarchie potrzeb	67
Istotność a zadowolenie	69
Powiązane techniki analityczne	80
Wizualizacja wartości dodanej	83
Model Kano	88
Zastosowanie modeli poznawczych	90
<b>Rozdział 5. Zdefiniuj propozycję wartości (krok 3.)</b>	<b>91</b>
Strategia — mówić „nie”	92
Propozycje wartości wyszukiwarek	93
Katastrofa Cuil	95
Tworzenie propozycji wartości produktu	97
Podjeżdżanie tam, gdzie będzie krążek	99
Kamera Flip	100
Przewidywanie przyszłości w propozycjach wartości	100
<b>Rozdział 6. Określ zestaw funkcji MVP (krok 4.)</b>	<b>103</b>
Historyjki użytkownika: funkcje i korzyści	104
Rozkład funkcji na części	105
Mniejsze serie są łatwiejsze w obsłudze	106
Określanie zakresów punktami	106
Priorytetyzowanie na podstawie ROI	107
Wybór propozycji MVP	111

<b>Rozdział 7. Stwórz prototyp MVP (krok 5.)</b>	<b>115</b>
Czym (nie) jest MVP?	115
Testy MVP	117
Matryca testów MVP	119
Jakościowe testy marketingu	119
Ilościowe testy marketingu	120
Jakościowe testy produktu	126
Ilościowe testy produktu	134
<b>Rozdział 8. Zasady dobrego projektowania UX</b>	<b>137</b>
Czym jest dobry UX?	138
Góra lodowa projektowania UX	142
Projekt koncepcyjny	143
Architektura informacji	146
Projektowanie interakcji	149
Projekt graficzny	156
Zasady projektowania	162
Tekst jako ważny aspekt UX	167
Drużyna A	168
Decyduje użytkownik	169
<b>Rozdział 9. Przetestuj MVP z udziałem klientów (krok 6.)</b>	<b>171</b>
Z iloma klientami należy prowadzić testy?	172
Testowanie na żywo, zdalnie i bez moderacji	174
Jak rekrutować klientów z rynku docelowego	176
Testy użytkowników Intuit	182
Testowanie Ramen	183
Jak ustrukturyzować sesję badawczą	184
Jak zadawać dobre pytania	186
Pytania otwarte i zamknięte	187
Empatia i jej brak	189
Podsumowanie testu	190
Jak analizować informacje zwrotne	191
Użyteczność a dopasowanie produktu do rynku	193

<b>Rozdział 10. Iteracje i zwroty zwiększające dopasowanie produktu do rynku</b>	<b>197</b>
Pętla tworzenie-pomiary-uczenie się	197
Pętla hipotetyzowanie-projektowanie-testowanie-uczenie się	198
Iteracyjne testy użytkowników	201
Wierność czy zmiana?	206
<b>Rozdział 11. Kompleksowa analiza zastosowania metody Lean Product</b>	<b>211</b>
MarketingReport.com	211
Krok 1. Wskazanie odbiorców docelowych	212
Krok 2. Zidentyfikowanie zaniedbanych potrzeb	213
Krok 3. Zdefiniowanie propozycji wartości	214
Krok 4. Określenie zestawu funkcji MVP	215
Krok 5. Stworzenie prototypu MVP	218
Krok 6. Przetestowanie MVP z udziałem klientów	219
Zwiększenie dopasowania produktu do rynku poprzez iterację i zwrot	224
Przemyślenia	229

## Część III. Budowanie i optymalizacja produktu

<b>Rozdział 12. Tworzenie produktu zgodnie z metodologią Agile</b>	<b>233</b>
Metodologia Agile	234
Scrum	237
Kanban	244
Wybór odpowiedniej metodologii Agile	249
Sukces z Agile	251
Kontrola jakości	256
Programowanie sterowane testami	259
Ciągła integracja	259
Ciągłe wdrażanie	261

<b>Rozdział 13. Monitorowanie najważniejszych wskaźników</b>	<b>263</b>
Analityka a inne metody poznawcze	263
Oprah kontra Spock	265
Wywiady z użytkownikami	265
Testy użyteczności	266
Ankiety	266
Analityka i testy A/B	269
Modele analityczne	271
Określenie najważniejszego wskaźnika	275
Wskaźnik retencji	277
Równanie działalności biznesowej	283
Osiągnięcie rentowności	290
<b>Rozdział 14. Optymalizacja produktu i działalności biznesowej na podstawie danych analitycznych</b>	<b>295</b>
Proces analityczny metody Lean Product	295
Studium przypadku: Friendster	300
Optymalizacja z wykorzystaniem testów A/B	308
<b>Rozdział 15. Zakończenie</b>	<b>313</b>
Podziękowania	319
Bibliografia	323
Materiały	325
O autorze	328





## ROZDZIAŁ 1

---

# Dopasowanie produktu do rynku w ramach metody Lean Product

*Dopasowanie produkt – rynek* to wspaniały termin, który idealnie ujmuje sens tworzenia udanego produktu. Pojęcie to obejmuje wszystkie czynniki, które są kluczowe dla zapewnienia powodzenia produktowi. Dopasowanie produktu do rynku jest jedną z najważniejszych koncepcji metody Lean Startup, a ten przewodnik pokaże Ci, w jaki sposób je osiągnąć.

O dopasowaniu produktu pisało już wiele osób, wobec czego można zetknąć się z różnorodnymi interpretacjami. Związane z nim zagadnienia najlepiej objaśnia się na podstawie przykładów z życia. W tej książce przedstawię Ci historie wielu produktów, których twórcom udało się uzyskać dopasowanie produkt – rynek, ale też i tych, które nie odniosły sukcesu. Zaczijmy jednak od wyjaśnienia, czym właściwie jest to dopasowanie.

### CZYM JEST DOPASOWANIE PRODUKT – RYNEK?

Jak wspominałem we wprowadzeniu, Marc Andreessen sformułował termin *dopasowanie produkt – rynek* w znanym wpisie blogowym, zatytułowanym *The only thing that matters* (jedyne, co ma znaczenie), gdzie stwierdził: „Dopasowanie produkt – rynek polega na trafieniu w odpowiedni rynek

z produktem, który może go zaspokoić”. Sam definiuję dopasowanie — zgodnie z koncepcją Andreessena — jako stworzenie produktu, który zapewni klientowi znaczącą wartość. Oznacza to, że Twój produkt spełnia realne oczekiwania klienta w sposób lepszy niż produkty konkurencyjne.

Niektórzy interpretują pojęcie dopasowania produktu do rynku o wiele szerzej, odnosząc je także do istnienia potwierzonego modelu uzyskiwania dochodu, tj. możliwości udanej monetyzacji produktu. Inni uwzględniają także stosowanie opłacalnego modelu pozyskiwania klientów. Takie definicje zrównują dopasowanie produktu do rynku z prowadzeniem rentownego biznesu. Sądzę, że traktowanie pojęcia *dopasowanie produkt – rynek* jako synonimu „rentowności” odwraca uwagę od kluczowych aspektów tej koncepcji, które stanowią spójną i niezależną całość.

W tej książce posługuję się podstawową definicją, którą przytoczyłem dwa akapity wyżej. W biznesie panuje rozróżnienie między *tworzeniem* wartości dodanej a jej *pozyskiwaniem*. Wartość trzeba najpierw wytworzyć, aby ją pozyskać. Żeby nie było niejasności, kwestie modelu biznesowego, pozyskiwania klientów, marketingu i kalkulacji cen są istotne dla powodzenia biznesu, a każde z tych zagadnień zasługuje na osobną książkę. W tej książce nawiązuję do tych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa, nad którymi możesz zresztą popracować, stosując techniki ilościowe i jakościowe. W rozdziałach 13. i 14. w rzeczy samej omawiane są niuanse optymalizacji wskaźników biznesowych, ale reszta książki w lwiej części poświęcona jest działaniom na rzecz uzyskania dopasowania produktu do rynku zgodnie z podstawową definicją, którą wyłożyłem powyżej.

## PIRAMIDA DOPASOWANIA PRODUKT – RYNEK

Do uzyskania dopasowania produktu do rynku sama definicja nie wystarczy. Dlatego właśnie opracowałem praktyczne ramy działania, zwane *Piramidą dopasowania produkt – rynek* (rysunek 1.1). W tym hierarchicznym modelu relacja produkt – rynek rozłożona jest na pięć najważniejszych komponentów, przedstawionych jako kolejne warstwy piramidy. Twój produkt opisany jest w górnej części i składa się z trzech warstw. Rynek, składający się z dwóch warstw, opisany jest w dolnej części. Każda warstwa uzależniona jest od warstwy, która znajduje się bezpośrednio pod nią. Dopasowanie produktu do rynku zajmuje przestrzeń między górną a dolną częścią piramidy.



RYSUNEK 1.1. Piramida dopasowania produkt – rynek

## Rynek

Mając wzgląd na powyższą hierarchię, zacznijmy od omówienia dolnej części piramidy, czyli rynku. Rynek składa się z wszystkich zastanych i potencjalnych klientów, których łączy konkretna potrzeba lub zbiór powiązanych potrzeb. Przykładowo, wszyscy ludzie w Polsce, którzy muszą wypełnić deklarację podatkową, składają się na rynek rozliczeń podatkowych. Wielkość tego rynku można określić łączną liczbą wszystkich klientów na tym rynku lub łącznym dochodem, jaki generują. Można użyć dowolnej z tych dwóch miar, aby określić obecną i przyszłą, potencjalną wielkość rynku.

Różni klienci w obrębie rynku wybierają różne rozwiązania, pozwalające im na zaspokojenie swoich potrzeb. Przykładowo, jedni klienci z rynku rozliczeń mogą korzystać z usług profesjonalnego księgowego, a inni — wypełniać PIT-y samodzielnie, czy to ręcznie, czy używając programu takiego jak e-Deklaracje.

Możliwe jest porównanie udziału konkurujących ze sobą produktów w obrębie danego rynku. Mógłbyś np. porównać udziały Apple'a i Samsunga w rynku smartfonów. Można też podzielić rynek smartfonów na segmenty według systemu operacyjnego (iOS, Android itd.). Przeglądarki są przykładem produktów, których udziały rynkowe są uważnie śledzone.

Idąc alejką w supermarkecie, stykasz się z produktami z różnych kategorii rynkowych: pastami do zębów, szamponami, proszkami do prania, płatkami śniadaniowymi, jogurtem czy piwem. Etap cyklu życia produktu może się różnić. Wiele produktów — takich jak mleko, jajka i chleb — funkcjonuje na stosunkowo dojrzałych rynkach, które nie zapewniają większej przestrzeni dla innowacji bądź zmiany. Niemniej jednak czasami pojawiają się nowe rynki. Przykładowo, marka Febreze stworzyła swój własny rynek, wprowadzając produkt, który odświeża tkaniny bez potrzeby ich prania. Wcześniej ten rynek w ogóle nie istniał. Na wielu rynkach mamy z kolei do czynienia z niezwykle aktywną rywalizacją firm, które usiłują zwiększyć swój udział poprzez wprowadzanie innowacji.

W *Piramidzie dopasowania* rynek podzielony jest na dwa komponenty: odbiorców docelowych i ich potrzeby. Warstwa potrzeb znajduje się nad warstwą klientów docelowych, ponieważ to *ich* potrzeby są najważniejsze dla uzyskania dopasowania.

Przy wytwarzaniu wartości dodanej dla odbiorców należy określić, jakie ich konkretne potrzeby przekładają się na cenną okazję rynkową. Raczej nie warto wchodzić na rynek, w którym istniejące już rozwiązania są dla klientów w pełni satysfakcjonujące. Tworząc nowy produkt lub rozwijając istniejący, powinieneś odnosić się do tych potrzeb klientów, które nie są odpowiednio zaspokojone. Dlatego właśnie określam tę warstwę jako „zaniedbane potrzeby”. Klienci będą oceniać Twój produkt w porównaniu z konkurencją, wobec czego względny poziom zaspokajania potrzeb uzależniony jest od tego, jak wygląda konkurencja na danym rynku. Przejdźmy teraz do produktu.

## Twój produkt

Produkt jest konkretną ofertą, mającą zadowolić pewien zestaw wymagań klienta. Z tej definicji jasno wynika, że pojęcie dopasowania produkt – rynek dotyczy także *usług*. Przyjęło się, że o ile produkt jest pewnym towarem fizycznym, to usługa ma być czymś niematerialnym. Niemniej jednak w czasach, kiedy produkty dostarcza się poprzez sieć i urządzenia mobilne, rozróżnienie to traci na ostrości, czego przykładem jest popularny termin *oprogramowania jako usługa* (ang. *software as a service* — SaaS).

W przypadku oprogramowania takim produktem jest uruchomiony na serwerze nienamacalny kod, którego odbiorca w życiu nie zobaczy na oczy. Namacalnym elementem oprogramowania, z którym użytkownik ma styczność, jest sam UX, który znajduje się u szczytu piramidy. Dotyczy to zresztą nie tylko oprogramowania, ale i każdego produktu, z którego korzysta użytkownik. To właśnie UX sprawia, że odbiorca może korzystać z funkcjonalności produktu.

Zapewniana przez produkt funkcjonalność przyjmuje formę wielu różnych możliwości, opracowanych z myślą o zaspokojeniu poszczególnych zaniedbanych potrzeb odbiorców. Łącznie składają się one na zestaw funkcji produktu, czyli warstwę ułożoną bezpośrednio pod warstwą UX.

Aby określić, jakie funkcje należy zapewnić, trzeba wskazać konkretne potrzeby klienta, które produkt musi zaspokoić. W ramach tego istotne jest określenie, pod jakim właściwie względem Twój produkt będzie lepszy od konkurencyjnych ofert na rynku. To właśnie leży u podstaw strategii produktu. Zbiór potrzeb, które chcesz zaspokoić poprzez swój produkt, przekłada się na propozycję wartości, która w piramidzie znajduje się tuż pod „zestawem funkcji”. Obietnica wartości jednocześnie umieszczona jest bezpośrednio nad potrzebami klienta i tym samym determinuje w jakimś stopniu to, że rozwiązania oferowane przez produkt odpowiadają potrzebom, które klient chce zaspokoić.

Te trzy warstwy: propozycji wartości, zestawu funkcji i UX składają się łącznie na Twój produkt. Jak widać na rysunku 1.1, produkt i rynek są osobnymi sekcjami *Piramidy dopasowania produkt – rynek*. Wytwarzanie wartości dodanej dla klienta polega na odpowiednim dopasowaniu tych dwóch segmentów do siebie.

## Dopasowanie produktu do rynku

Ujęte w tym modelu dopasowanie produkt – rynek należy odczytywać jako miarę przystawalności produktu (trzech górnych warstw piramidy) do potrzeb rynku (dwóch dolnych warstw). Twój odbiorcy docelowi określają, na ile Twój produkt zaspokaja ich potrzeby. Należy pamiętać, że będą to robić w odniesieniu do innych, dostępnych na rynku produktów. Produkt musi zaspokajać owe potrzeby skuteczniej niż produkty konkurencyjne, aby można go było uznać za dopasowany. Omówmy przypadek produktu, któremu to się udało.

## QUICKEN: Z 47. MIEJSCA NA PODIUM

Świetnym przykładem produktu, któremu udało się osiągnąć dopasowanie do całkiem zatłoczonego rynku, jest Quicken, opracowany przez Intuit program do zarządzania osobistymi wydatkami. Scott Cook i Tom Proulx zawsze stosowali się do zasad Lean, pomimo że założyli Intuit wiele lat przed sformułowaniem idei Lean Startup. Kiedy Quicken debiutował, na rynku znajdowało się już 46 innych tego typu programów. Po przeprowadzeniu badań klientów współzałożyciele spółki doszli do wniosku, że żaden z konkurencyjnych produktów nie uzyskał pełnego dopasowania do rynku. Nie zaspokajały one potrzeb użytkowników i były trudne w obsłudze. Szefowie Intuit sformułowali wówczas hipotezę, że interfejs oparty na metaforze książeczki czekowej okaże się przystępny, ponieważ ogół odbiorców ma na co dzień styczność z czekami. Hipoteza okazała się trafna — UX uzyskany poprzez użycie interfejsu czekowego przypadł klientom do gustu, dzięki czemu Quicken szybko stał się najpopularniejszym programem do zarządzania budżetem osobistym.

Sukces Quicken w dużej mierze wiązał się z tego, że Intuit przyjęło zasady postępowania, które dziś uznalibyśmy za przykład zastosowania metody Lean. Firma ta przyjęła nowatorskie podejście, polegające na wykorzystaniu badań klientów i testów z użytkownikami do pokierowania rozwojem oprogramowania. Twórcy programu regularnie prowadzili testy użyteczności kolejnych wersji oprogramowania przed ich wdrożeniem i udostępniali publiczne wersje beta na wiele lat, zanim stało się to standardową praktyką. Wymyślili metodę *follow me home*, (zaproś mnie do siebie), polegającą na tym, że pracownicy Intuit czekali w sklepach, aż ktoś nabędzie egzemplarz Quicken, a następnie prosili klienta o możliwość udania się do jego domu, aby zobaczyć, jak korzysta z oprogramowania. Dzięki temu firma mogła lepiej poznać pierwsze wrażenia klientów.

Przeanalizujmy teraz przypadek Quicken na podstawie *Piramidy dopasowania produkt – rynek*. Rynek był pełen klientów, a produkt z całą pewnością odnosił się do ich realnych potrzeb: ludzie potrzebowali pomocy w zbilansowaniu wydatków i prześledzeniu, na co wydają swoje pieniądze. Dostępne wcześniej oprogramowanie było pomocne, ale choć na rynku funkcjonowało 46 produktów, potrzeby klientów wciąż pozostawały zaniedbane. W wyniku rozmów z klientami szefowie Intuit mogli dopilnować, aby zestaw funkcji Quicken odpowiadał na owe potrzeby. Zebrane uwagi pozwoliły

na opracowanie innowacyjnego UX, które znacznie ułatwiło użytkownikom obsługę programu. Ta wyraźna poprawa komfortu obsługi była w istocie rzeczą najważniejszym czynnikiem, który wpłynął korzystnie na propozycję wartości Quicken. Osiągając dopasowanie produkt – rynek, Quicken odniósł sukces w warunkach ostrej konkurencji, co współzałożyciele firmy żartobliwie nazwali „przywilejem 47. gracza”.

## METODA LEAN PRODUCT

Skoro już opracowaliśmy szczegółowy model dopasowania rynkowego, to jak właściwie mamy się zabrać za jego uzyskanie? Na podstawie swoich doświadczeń, związanych ze stosowaniem *Piramidy dopasowania* we współpracy z wieloma zespołami, sformułowałem prosty, iteracyjny proces, który to umożliwia. Metoda Lean Product, przedstawiona na rysunku 1.2, przeprowadzi Cię przez kolejne warstwy piramidy od dołu do góry, pomagając wyrazić i przetestować główne hipotezy dla każdego z pięciu komponentów dopasowania.



RYSUNEK 1.2. Metoda Lean Product

Sześć kroków metody Lean Product opiszę szczegółowo w części II, poświęcając każdemu z nich po jednym rozdziale:

1. Wskazanie odbiorców docelowych.
2. Zidentyfikowanie zaniedbanych potrzeb odbiorców.
3. Zdefiniowanie propozycji wartości.
4. Określenie zestawu funkcji MVP.
5. Stworzenie prototypu MVP.
6. Przetestowanie MVP z udziałem klientów.

Ostatnie trzy kroki odnoszą się do istotnego w metodologii Lean pojęcia produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności (ang. *minimum viable product* — MVP). Omówię je szerzej w rozdziałach 6. i 7., ale chodzi ogólnie o minimalny zakres funkcjonalności, który odbiorca docelowy byłby skłonny uznać za zapewniający mu dostateczną wartość dodaną. Przy opracowywaniu nowego produktu należy unikać tworzenia większej ilości zasobów, niż jest to konieczne do tego, aby móc zweryfikować hipotezy przy udziale klientów. Pojęcie MVP jest istotne, gdy tworzysz pierwszą wersję jakiegokolwiek produktu (w skrócie *v1*). Przydaje się też, gdy przeprojektowujesz istniejący już produkt lub opracowujesz wersję *v2*.

Metoda Lean Product znajduje zastosowanie *także wtedy*, kiedy nie tworzysz całego produktu, lecz jedynie rozwijasz funkcjonalność lub udoskonalas produkt zastany. W takich przypadkach, jeśli ma Ci to ułatwić działanie, możesz odnieść etapy tego procesu do MVP zamiast do całego produktu.

Krok 5. odnosi się z kolei do prototypu MVP. Celowo używam tego obszernego pojęcia, aby uchwycić szeroki zakres powiązanych z produktem wytworów, które można przetestować z klientami. Choć pierwszym „prototypem” do przetestowania *może* być Twój produkt docelowy, więcej zyskasz mniejszym kosztem, testując swoje hipotezy *przed* opracowaniem produktu.

Nie każdy produkt bądź funkcja wymaga przeprowadzenia wszystkich sześciu kroków. Niektóre są wymagane tylko przy tworzeniu produktu całkowicie od podstaw. Rozważmy np. określanie odbiorców docelowych, wskazywanie zaniedbanych potrzeb i definiowanie propozycji wartości. Po udanym wykonaniu tych czynności dla danego produktu powracanie do nich może nie być przez dłuższy czas konieczne. Po wypuszczeniu *v1* produktu należy natomiast udoskonalać go i wzbogacać o dodatkowe funkcje, powtarzając trzy pozostałe kroki: wybieranie funkcji do przygotowania, tworzenie ich i testowanie z klientami.



W celu zwiększenia szans na uzyskanie dopasowania produktu – rynek proces zorganizowany jest tak, aby zachęcić do zachowania pewnego rygoru w myśleniu o produkcie. W pewnym sensie proces ten jest listą kontrolną, która ma Ci pomóc zapamiętać najważniejsze założenia i decyzje, które trzeba przyjąć lub podjąć w ramach budowania produktu. Nawet jeśli owe założenia i decyzje nie są wyrażane wprost, to i tak funkcjonują gdzieś w domyśle. Metoda Lean Product pomaga w otwartym formułowaniu założeń i hipotez, które możesz rewidować wraz z kolejnymi iteracjami. Pomijając te kluczowe etapy pracy koncepcyjnej, pozbawiasz sam siebie wpływu na istotne elementy, takie jak klienci docelowi i strategia produktu.

Kluczowym pojęciem w produkcji Lean, które legło u podstaw idei Lean Startup, jest *rework*: konieczność poświęcenia czasu na naprawienie czegoś, czego nie dało się stworzyć poprawnie za pierwszym podejściem. Minimalizacja konieczności nanoszenia takich poprawek odgrywa zasadniczą rolę w ograniczaniu marnowania zasobów. Poza ułatwieniem osiągnięcia dopasowania produktu do rynku metoda Lean Product pomoże Ci robić to odpowiednio szybciej poprzez ograniczenie ilości dodatkowej pracy nad poprawkami.

Żeby było jasne, korzystanie z metody Lean Product *nie oznacza*, że nie będzie żadnych poprawek. Metoda ta obejmuje iteracyjny proces, który wymaga korygowania hipotez, projektów i produktów wraz z postępami prac — to wszystko jak najbardziej mieści się w pojęciu *rework*. Celem procesu jest uzyskanie dopasowania produktu najszybciej, jak to możliwe. Błyskawiczne, lecz rygorystyczne myślenie, umożliwiające uniknięcie dodatkowych prac poprawkowych, pomaga w osiągnięciu tego celu.

Metodę Lean Product możesz potraktować jak ćwiczenia i kata, które początkujący karatecy powtarzają w ramach zdobywania kolejnych kyū. Po opanowaniu fundamentalnych technik i zdobyciu czarnych pasów uczniowie mogą łączyć, mieszać i modyfikować różne ruchy, tworząc swój własny styl. Jak to elokwentnie ujął mistrz Bruce Lee: „Przestrzegaj zasad, ale nie daj się im spętać” oraz „Przyswajaj, co przydatne, odrzucaj bezużyteczne i wnoś to, co twoje”. Zachęcam Cię do postępowania zgodnie z jego poradami w toku dalszej lektury i wykorzystywania zawartych w tej książce pomysłów oraz wskazówek w praktyce.

Sam przy tym chętnie wysłucham Twoich pytań, uwag i opowieści związanych z wykorzystywaniem koncepcji zawartych w tej książce. Możesz się nimi podzielić na stronie jej towarzyszącej: <http://leanproductplaybook.com>. Znajdziesz tam również najnowsze informacje związane z książką, a także będziesz mógł zabrać głos w dyskusjach o tworzeniu udanych produktów.

Zanim jeszcze przejdziemy do pierwszego kroku metody Lean Product, w kolejnym rozdziale omówię istotne pojęcia przestrzeni problemów i rozwiązań. Zaznajomienie się z nimi pomoże Ci zrozumieć, co będzie się działo w kolejnych krokach.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# STWÓRZ PRODUKT, KTÓRY POKOCHAJĄ KLIENTY!

Na jeden udany produkt, który się cieszy sympatią użytkowników i odnosi sukces, przypadają setki takich, które okazały się zupełnymi niewypałami. Pozornie wydaje się, że klucz do sukcesu jest bardzo prosty: produkt musi zaspokajać potrzeby użytkownika i odpowiadać jego oczekiwaniom bardziej niż to, co oferuje konkurencja. W praktyce okazuje się jednak, że jeśli nie posłużymy się odpowiednią metodyką, dopasowanie produktu do potrzeb użytkownika okaże się zadaniem karkołomnym. Rozwiązaniem tego problemu jest metoda Lean Product.

Opisana w tej książce metoda Lean Product jest prostym iteracyjnym procesem składającym się z sześciu kroków, które pozwalają w prosty sposób sformułować i przetestować kluczowe hipotezy dotyczące dopasowania produktu do rynku. Poza samą metodą Lean Product w książce przedstawiono szereg istotnych zagadnień, takich jak szczegółowe omówienia projektowania UX i metodyki agile. Obszernie omówiono również pracę z danymi analitycznymi i ich wykorzystanie do optymalizacji produktu.

## Najważniejsze zagadnienia:

- zasady dopasowania produktu do rynku
- kroki procesu Lean Product wraz ze studium przypadku
- MVP — projektowanie i testowanie z udziałem klientów
- kluczowe wskaźniki i pętla optymalizacji wskaźnika
- optymalizacja za pomocą testów A/B

**Dan Olsen** jest przedsiębiorcą, konsultantem i ekspertem metody Lean Product. Wśród jego klientów znalazły się m.in. Facebook, Box, YouSendIt (obecnie Hightail), Microsoft, Epocrates, Financial Engines czy One Medical Group. Kilka lat temu pracował w Intuit, gdzie kierował zespołem produkcyjnym Quicken, zapewniając rekordowe wyniki sprzedaży. Obecnie Olsen pracuje w Dolinie Krzemowej — prowadzi tam comiesięczne spotkania Lean Product Meetup. Lubi się dzielić swoimi pomysłami z szerokim gronem odbiorców. Często organizuje prezentacje i warsztaty.

książkiklasybusiness



onepress

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint<sup>PL</sup>



ISBN 978-83-283-3690-2



cena 49,00 zł